

## China – Geschäften in der neuen Normalität

Dr. oec. Heinz Oertle

### **Von der strategischen Beurteilung...**

*Die Einschätzung der Geschäftsmöglichkeiten in China war auch schon euphorischer. Von „Abenddämmerung“ wird gesprochen. Wirtschaftsinstitute und Rating-Agenturen vermelden zunehmend negative Daten. Die Löhne haben sich in den letzten zehn Jahren mehr als verdreifacht. Sowohl beim Import als auch beim Export schrumpften 2014 die Wachstumsraten. Auch das Gesamtwachstum werde niedriger ausfallen als das von der Regierung gesteckte Ziel von 7.5% und damit das schwächste Wachstum seit 24 Jahren sein, wird prophezeit. Und: 2015 werde sich das Wachstum weiter verlangsamten. Sinkende Rohstoffpreise, eine verlangsamte Entwicklung im Immobiliensektor und Überkapazitäten sind nur einige der ins Feld geführten Gründe. Zu diesen Herausforderungen der chinesischen Wirtschaft gesellen sich ökologische und soziale Verwerfungen.*

Dramatische Ausmasse hat die Umweltverschmutzung angenommen – die chinesische Regierung hat ihr denn auch „den Krieg erklärt“. Dies gilt ebenso für die immer noch grassierende Korruption. Die neue Anti-Korruptionspolitik hat europäischen Premium-Likörherstellern wie Rémy Martin oder Pernod Ricard die Geschäfte vermiest. „They are feeling the hangover.“

Aber: Man bewahre den klaren Blick auf die weiterhin vorhandenen Geschäftsmöglichkeiten im Reich der Mitte. China ist der Kon-

summarkt schlechthin, schon heute und noch mehr in Zukunft. Rund 300 Millionen Menschen gehören der Mittelklasse an, bis 2022, so wird geschätzt, werde diese Schicht auf 630 Millionen anwachsen. Die kaufkräftigen und -willigen Konsumenten in den Metropolitans von Shanghai, Beijing, Chongqing und Guangzhou verfügen über gleiche oder sehr ähnliche Lebens- und Konsumgewohnheiten und -anforderungen wie die Menschen in der westlichen Welt. Diese Konsumentenzahl ist gigantisch. Sie ist affin für Mode, intelligente Bekleidung, exklusive Genussmittel, Schönheit, Gesundheit, Bildung, Reisen oder elektronische Gadgets der verschiedensten Art. Das Marktpotenzial für Konsumgüter ist demgemäss enorm und wird über die nächsten Jahre wachsen. Dass aus dieser Konsumentorientierung ein erheblicher Bedarf an Investitionsgütern in- und ausländischer Provenienz und ein ebenso enormer Bedarf an Rohstoffen und Infrastruktur besteht, sei an dieser Stelle nur als Randnotiz vermerkt.

### **... in die Werkstatt der China-Arbeit**

Viele produzierende Unternehmen haben sich in China bereits in der einen oder anderen Form etabliert, vor allem die internationalen Grosskonzerne der Konsumgüterindustrie, aber auch Maschinen-, Geräte- und Anlagenbauer, und in ihrem Schlepptau auch zahlreiche Zulieferbetriebe. Die notwendigen Erfolgsfaktoren für ausländische Firmen sind bekannt: Überlegene Technologie, höchste Qualität und eine starke Marke. Auf diesen

Fundamenten lassen sich Markteintritt, Produktion und auch Entwicklung in China erfolgreich anpacken.

### **Export**

In der Schweiz sind seit Juli 2014 im Rahmen des Freihandelsabkommens mit China rund 95% des Exportvolumens zollbegünstigt. Zu beachten ist indessen: Zahlreiche Produkte, vor allem Medizinprodukte jeglicher Art, sind registrierungspflichtig und die Registrierung durch die CFDA (Chinese Food and Drug Administration) braucht Zeit. Angesichts der kulturellen und sozio-demographischen Besonderheiten ist der chinesische Fit der Produkte in jedem Fall abzuklären. Auch wenn die Produkthanforderungen funktionsbedingt in vielen Fällen die gleichen sind wie in den anderen internationalen Märkten, müssen verschiedene Adaptionen hinsichtlich Sprache und Dienstleistungen in die Vermarktungsüberlegungen einbezogen werden.

Letztlich kommt es zum Kardinalsentscheid: Mit welchem Distributionspartner lässt sich ein erfolgreicher und nachhaltiger Vertriebs-erfolg in China erzielen? Auf den schnellen Gewinn erpichte Geschäftsleute gibt es viele, branchenkundige und kommerziell langfristig ausgerichtete Distributoren als Marktpartner allerdings wenige. Flexibilität und Handlungsmöglichkeiten in der künftigen Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern sind von Anfang an in die China-Strategie einzubauen.

### **Produktion**

Die Funktion von China als Werkbank für die globale Industrie ist immer noch gegeben. Auch die BSG-Erfahrungen etwa in der Automobil- und Textilindustrie zeigen: Chinesische Firmen bieten durchaus die branchen-

notwendige Produktqualität. Maschinenpark sowie Prozess- und Qualitätsmanagement dürfen hierbei nicht nach traditionellen chinesischen Low-Cost-Gesichtspunkten aufgestellt sein, sondern müssen den Anforderungen der jeweiligen Branche und des entsprechenden Unternehmens genügen. Zu beachten gilt: Die Produktion in China, vor allem in den östlichen Industriezentren, ist in den letzten Jahren aufgrund steigender Personalkosten massiv teurer geworden und die Kosten steigen weiter. Es gibt heute weltweit kostengünstigere Herstellungsländer, auch für chinesische Unternehmen, die nun vermehrt in südostasiatischen Ländern und in Afrika investieren. Die Produktion in China ist aber vielerorts schlicht ein Muss, um die notwendige Kundenähe sicherzustellen – sei es für Zulieferanten von in China ansässigen ausländischen und inländischen Produktionsbetrieben oder für die Befriedigung von Kundenbedürfnissen nach Produkten des täglichen Bedarfs.

### **Entwickeln in China**

Ebenso erfolgen die Entwicklung und Weiterentwicklung von in China hergestellten Produkten vornehmlich in den Zentralen der international tätigen Firmen. Und das ist auch gut und richtig so! Dennoch lassen sich gewisse, vor allem produktionsbedingte Weiterentwicklungen vor Ort in China vornehmen. Ob in der Elektronik, in Software-Projekten oder im Re-Engineering von bestehenden Produkten: Die chinesischen Entwickler zeigen sich weniger kreativ und weit weniger präzise und geduldig als ihre europäischen Kollegen. Sie sind keineswegs schlechter ausgebildet als in andern Ländern, aber sie haben ein ganz anderes Qualitätsverständnis: Schnell auf dem Markt und günstig muss

ein Produkt sein, alles andere übernimmt die nächste Version.

### Weiter auf dem chinesischen Weg

Erfahrungen und Ausblick zeigen: China entwickelt sich zu einem normalen Markt. Seine Geschäfte und Rahmenbedingungen passen sich den global bekannten Rahmenbedingungen an, auch wenn kulturtypische Eigenheiten bestehen bleiben (*eine Auswahl davon im Kasten nebenan*). Ob im chinesischen Markt etabliert oder Neueinsteiger, für Unternehmen stehen noch immer gute Geschäftsmöglichkeiten bereit – der Markt ist riesig. Das China-Engagement erfordert in aller Regel einen langen Atem in Form von Zeit und Geld. Und es braucht, natürlich, Chinesen und China-affine Führungskräfte und Mitarbeiter. Erfolg und Misserfolg im China-Geschäft ergeben sich in aller Regel aus dem Respekt gegenüber einer eigenständigen Geschäfts- und Kulturtradition und den zunehmend selbstbewussten chinesischen Geschäftspartnern.

Und noch ein P.S.:

Haben Sie in Bezug auf Ihre Geschäfte auch schon an Afrika gedacht? Die Chinesen tun das jeden Tag, sie sind in Afrika mit Abstand die wichtigsten Importeure und Investoren.

Und auch andere internationale Akteure entwickeln gezielt ihre Aktivitäten in afrikanischen Ländern. In Afrika soll die 3D-Drucktechnologie Bäuerinnen ermöglichen, selbst Arbeitsgeräte zu designen und zu entwickeln – ein Projekt der Bill & Melinda Gates Foundation. In Kenia benutzen mittlerweile

### **Chinesische Geschäftspartner denken anders.**

*BSG-Erfahrungen – nicht allgemeingültig, nicht philosophisch, aber erlebt.*

***List** macht Freude und ist geschäftliche Kultur. Geschäftslist ist keine Tugend, sondern Pflicht. Das gilt auch für den (ausländischen) Geschäftspartner.*

*Konfuzius lehrt **Geduld**, die Chinesen handeln ungeduldig und schnell, oft zu schnell.*

***Das Gesicht wahren** oder das Gesicht nicht verlieren ist gelebte Kulturform, vor allem in Unternehmen.*

*Der Gesichtsverlust eines Einzelnen kann ein gemeinschaftliches Vorhaben erheblich beeinträchtigen.*

***Fehlverhalten gegenüber Autoritäten** ist gesellschaftlich und sozial tabu. Eigeninitiative und die damit einhergehende Verantwortung sind deshalb kaum vorhanden.*

*Erfolg ist nur mit **Vertrauen** zwischen den Geschäftspartnern möglich – und der Aufbau des Vertrauens braucht oft sehr viel Zeit.*

über 17 Mio. Personen Mobiltelefone für die Abwicklung von grundlegenden Funktionen des Geldtransfers sowie des bargeldlosen Zahlungsverkehrs und setzen dabei auf ein rein elektronisch geführtes Konto. H&M produziert in Kenia, die Produktionskosten sind tiefer als in den asiatischen Ländern, und die Nachfrage nach Bekleidung steigt mit zunehmender Kaufkraft auch in Afrika. Nein, Afrika ist nicht das nächste China, aber es ist das Erkunden und das Handeln wert – die Chinesen sind dabei Vorreiter.